

Tilburg University

Nudge voor goed werkgeverschap

Dekker, R.

Published in:
De gelukkige onderneming

Publication date:
2014

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Dekker, R. (2014). Nudge voor goed werkgeverschap. In F. Becker, M. Hurenkamp, & R. Dekker (Eds.), *De gelukkige onderneming: Arbeidsverhoudingen voor de 21ste eeuw* (pp. 197-210). Van Gennep.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Nudge voor goed werkgeverschap

RONALD DEKKER

De arbeidsmarkt is een belangrijk verdelingsmechanisme voor inkomen. Arbeidsmarktbeleid heeft dan ook gevolgen voor hoe inkomen via de arbeidsmarkt verdeeld wordt. De arbeidsmarkt produceert inkomensongelijkheid, die we in de meeste beschaafde landen onder meer corrigeren met een al dan niet uitgebreid systeem van sociale zekerheid. Arbeidsmarktbeleid is daarmee een belangrijk politiek thema, in het bijzonder voor partijen die ongelijkheid willen terugdringen.

In de laatste dertig jaar is het *work first*-principe leidend geworden in de uitvoering van de sociale zekerheid. Dat heeft, ook in Nederland, gewenste effecten gehad in de vorm van een hogere arbeidsdeelname. Het behoeft weinig uitleg dat mensen die het vaakst een beroep moeten doen op sociale zekerheid een minder voordelige positie op de arbeidsmarkt hebben. In dezelfde periode van de laatste dertig jaar is het gebruik van flexibele arbeid door werkgevers fors toegenomen. Een steeds groter deel van de werkenden ontleent inkomen aan de arbeidsmarkt, maar dat inkomen is minder zeker dan voorheen. Dat leidt tot nieuwe vragen met betrekking tot arbeidsmarktbeleid, met name voor wat 'de onderkant' van die arbeidsmarkt wordt genoemd. Is een arbeidsmarktbeleid denkbaar dat ervoor zorgt dat meer mensen meer inkomenszekerheid aan de arbeidsmarkt kunnen ontleenen? Cruciaal daarbij is de rol van werkgevers.

Opportunistisch gedrag van werkgevers op de korte termijn leidt tot een *tragedy of the commons*, waarbij de 'commons' het menselijk kapitaal in de samenleving zijn. Omdat individuele werkgevers over het algemeen te weinig oog hebben voor het belang van investeringen in het menselijk kapitaal, leidt concurrentie op arbeidsvoorwaarden en loonkosten tot een *race to the bottom*, en tot uitsluiting van mensen met onvoordelige arbeidsmarktkenmerken. Daarmee worden met name de arbeidsvoorwaarden van de minder kansrijken op de arbeidsmarkt nog minder florissant dan ze al waren, en wordt de inkomensongelijkheid en de ongelijkheid van inkomenszekerheid verder vergroot.

De opgave voor beleid, zoals in de grondwet vastgelegd, is te zorgen voor 'voldoende werkgelegenheid' en een 'evenwichtige inkomensverdeling'. In dit artikel wordt geanalyseerd hoe de combinatie van het huidige arbeidsmarkt- en sociaalezekerheidsbeleid en de toegenomen concurrentie in de markt tot een grotere kans op 'slecht werkgeverschap' leiden. Verder verkennen we de mogelijkheden om door middel van beleid goed werkgeverschap te stimuleren.

De aanleiding: flexibilisering en schaarste

Uit een literatuurstudie naar de kosten en baten van flexibele arbeid blijkt onder meer dat bedrijven die veel flexibele arbeid gebruiken, niet per se lagere loonkosten hebben, terwijl dit wel de theoretische verwachting is.¹ De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat bedrijven soms meer flexibele arbeid gebruiken dan goed voor hen is. Daarnaast klagen bedrijven, met name in de technieksectoren, al jaren steen en been over schaarste aan gekwalificeerd personeel, zelfs nu de werkloosheid zo hoog is opgelopen. Er zijn aanwijzingen dat dit komt doordat bedrijven in een ruime arbeidsmarkt te lang doorzoeken naar het schaap met vijf poten en nauwelijks bereid zijn te investeren in scholing van een kandidaat, zelfs wanneer die in principe na het volgen van de scholing geschikt is voor de betreffende functie.² Ook uit Nederlands onderzoek blijkt dat bedrijven veel mogelijkheden om schaarste aan personeel voor te zijn niet of nauwelijks en niet al te samenhangend gebruiken.³

Zowel het onderzoek naar flexibilisering als dat naar het omgaan met schaarste aan gekwalificeerd personeel laat zien dat bedrijven soms kortzichtig opereren in hun personeelsbeleid en dat deze werkwijze in hun eigen nadeel kan zijn. De beslissingen die ze nemen voor een optimaal resultaat op korte termijn pakken nadelig uit voor de langere termijn. Bedrijven die te veel flexibele arbeid gebruiken, reduceren op de korte termijn de risico's van het werkgeverschap, maar hebben problemen om snel op te schalen wanneer er een grote order binnenkomt. Zij moeten dan extra wervings- en scholingskosten maken. Verder levert het voortdurend verversen van personeel ook nadelen op, omdat mensen steeds opnieuw moeten worden ingewerkt. Dit productiviteitsverlies is niet direct terug te zien in de loonkosten. Resultaat

van het eenzijdig koersen op kostenreductie op korte termijn kan zijn dat de langetermijnopbrengsten dalen.

Een ander risico van het te zeer besparen op loonkosten is dat dit ten koste kan gaan van de aantrekkelijkheid als werkgever. Werkgevers die een slechte *employer brand* hebben, hebben meer moeite om goed personeel te werven en vast te houden. Dat is in een krappere arbeidsmarkt een groot concurrentienadeel. Ook hier zijn de langetermijngevolgen dus potentieel negatief.

Hevige concurrentie en zware economische omstandigheden zorgen ervoor dat bedrijven niet makkelijk voor een langeretermijnvisie kunnen kiezen. Overleven is het devies, de lange termijn bestaat nauwelijks. Daarmee is het probleem van individuele bedrijven tot een probleem geworden van de economie als geheel. Bedrijven zouden er wellicht beter aan doen om iets meer 'vet op de botten' te hebben, maar wanneer alle concurrenten steeds *leaner* worden, is dat moeilijker vol te houden, omdat de minder slanke bedrijven uit de markt geprijsd worden. Er is, met andere woorden, zowel individueel als collectief een prikkel om op arbeidskosten te besparen, en dat houdt een risico in op 'slecht' werkgeverschap.

Hoe ontstaat 'slecht' werkgeverschap?

Allereerst moet worden gezegd dat 'slecht' werkgeverschap meestal niets te maken heeft met kwade opzet of een dito inborst van werkgevers. Werkgeverschap wordt 'slecht' wanneer het kortzichtig is, met een onnodige kortetermijnfocus die ten koste gaat van de kwaliteit van arbeid en van de ontwikkelingsmogelijkheden in de arbeidsrelatie. Een betere term is eigenlijk: kortzichtig werkgeverschap.

Kortzichtig werkgeverschap ontstaat op het niveau van een bedrijf vooral wanneer bedrijven bijzonder hard met elkaar concurreren. Het resultaat kan dan een race to the bottom zijn met betrekking tot arbeidskosten, vooral in arbeidsintensieve sectoren met geringe marges, zoals de tuinbouw, de detailhandel, de voedingsindustrie, logistiek en distributie en de bouw. Voor sommige sectoren komt daar nog bij dat deze negatieve concurrentie gecombineerd wordt met en deels gefaciliteerd wordt door arbeidsmigratie uit landen in Midden- en Oost-Europa.

In deze concurrentiestrijd opereren bedrijven op drie manieren kortzichtig: ze hebben een te eenzijdige focus op arbeidskosten, terwijl er ook opbrengsten van arbeid zijn; de nadruk ligt te veel op de korte termijn en te veel op meetbare indicatoren. Wanneer bedrijven simpelweg proberen hun loonkosten te minimaliseren, bereiken ze onvermijdelijk het punt waarbij ook de opbrengsten van arbeid gaan teruglopen. Wanneer bij reorganisaties fors wordt gesneden in arbeidskosten, betekent dit natuurlijk ook dat de 'productie' terugloopt. Dat is voor een belangrijk deel een bedoeld effect, omdat bijvoorbeeld de vraag naar producten van het bedrijf is teruggelopen. Maar een onbedoeld effect is dat de achtergebleven werknemers vaak minder productief zijn, omdat ze de spanningen en veranderingen van de reorganisatie moeten verwerken en omdat er werk 'blijft liggen' dat voorheen door ontslagen collega's werd gedaan. Een minder direct effect op de langere termijn van het eenzijdig inzetten op lage loonkosten wordt nog het best samengevat door de uitdrukking: 'If you pay peanuts, you get monkeys'. Met andere woorden: wanneer je lage lonen betaalt, hoef je er niet op te rekenen dat je de beste werknemers aan je kunt binden.

Loonkosten zijn goed meetbaar en toerekenbaar, maar opbrengsten van arbeid zijn minder goed meetbaar, vooral wanneer de output van een organisatie uit verschillende onderdelen bestaat en/of het resultaat van een teamprestatie is. Het gevolg is dat de opbrengsten van arbeid onderschat worden. Een goed voorbeeld daarvan is de onderwaardering voor de ervaring van oudere werknemers. Van hen wordt vaak voetstoots aangenomen dat ze minder productief zijn, terwijl dat over het algemeen niet het geval is. Een ander probleem is dat de opbrengsten van arbeid meestal niet rechtstreeks aan één werknemer (met een bekend loon) zijn toe te rekenen. Dit is met name het geval bij teamprestaties.

De gevolgen van een kortzichtige focus op loonkosten zijn in veel van de genoemde arbeidsintensieve sectoren overduidelijk aanwijsbaar. We zien een overmatig gebruik van goedkope flexibele arbeid, ook bij een continue stroom werk en een hoog personeelsverloop met dito transactiekosten. Er is bekend dat dit risico's inhoudt, zowel voor werkgevers als werknemers, onder meer door een hogere kans op ongelukken op de werkvloer. Een ander gevolg van dit proces is dat iedereen die niet productief genoeg is, vaker wordt uitgesloten van betaald werk.

Waarom gaat goed werkgeverschap niet vanzelf?

Er is weinig fantasie voor nodig om te bedenken dat 'goed' werkgeverschap, met meer oog voor de lange termijn, zal leiden tot betere uitkomsten, ook voor bedrijven zelf. De tragedie is dat bedrijven in een concurrerende omgeving daarop niet kunnen of willen wachten, vooral ook omdat de concurrentie dat ook niet doet. Concurrentie op arbeidsvoorwaarden heeft daarmee de kenmerken van een klassiek *prisoner's dilemma*. In dat schoolvoorbeeld uit de speltheorie zouden beide 'prisoners' er belang bij hebben om het ene (zwijgen) te doen, maar alleen wanneer ze dat allebei doen. Omdat ze allebei een prikkel hebben om het andere (bekennen) te doen, komt de voor beide 'prisoners' beste uitkomst niet tot stand.

Slecht of kortzichtig werkgeverschap kan op basis van de bovenstaande analyse worden beschouwd als een uitkomst die waarschijnlijk is, maar daarmee niet per se onvermijdelijk. Er zijn vijf manieren om aan de uitkomst van het prisoner's dilemma te ontkomen:

1. De 'stokbenadering': het bestraffen van slecht werkgeverschap, zodat de opbrengsten van slecht werkgeverschap worden verkleind.
2. De 'wortelbenadering': het belonen van goed werkgeverschap, zodat de opbrengsten van goed werkgeverschap worden vergroot.
3. Herhaalde interactie: door het spel vaker te spelen, wordt de kans groter dat spelers wel het gewenste coöperatieve gedrag gaan vertonen.
4. Bemiddeling: wanneer er een onafhankelijke derde is die door beide spelers wordt vertrouwd, kan deze de spelers ervan overtuigen hun acties beter op elkaar af te stemmen.
5. Communicatie: in de basisversie van het prisoner's dilemma kunnen de spelers niet met elkaar praten over hun acties; communicatie maakt overleg mogelijk.

De vraag is nu welke van deze vijf manieren gebruikt kunnen worden om goed werkgeverschap te stimuleren. De stokbenadering lijkt momenteel het meest te worden toegepast. De combinatie van de rechtsregels op de arbeidsmarkt, cao-afspraken en het daarbij behorende controleapparaat is gericht op het bestraffen van werkgevers die zich niet aan de regels houden of zich anderszins geen goed werkgever tonen. Voorbeelden zijn boetes die kunnen

worden opgelegd door de Inspectie szw (de voormalige Arbeidsinspectie) voor onveilige werksituaties, of door de cao-politie in de uitzendbranche. Verder zijn werkgevers deels verantwoordelijk voor de financiële gevolgen van werkloosheid (ontslagvergoeding) en ziekte (loondoorbetaling), zelfs wanneer dit niet rechtstreeks op verwijtbaar slecht werkgeverschap is terug te voeren.

De wortelbenadering wordt vooral toegepast voor inclusief werkgeverschap. Wanneer een werkgever iemand in dienst neemt uit een doelgroep met slechte vooruitzichten op de arbeidsmarkt (oud, laagopgeleid, gehandicapt), kan hij daarvoor in veel gevallen subsidie krijgen. Hetzelfde gold tot voor kort voor het in dienst houden van werknemers uit deze doelgroepen, maar veel van deze subsidies zijn of worden afgebouwd.

Herhaalde interactie, zoals in een gestileerd speltheoretisch model, lijkt tussen werkgevers moeilijk te realiseren door middel van overheidsbeleid. Wanneer de spelers elkaar kennen en het spel elke keer opnieuw spelen, ontstaat in theorie en onder bepaalde voorwaarden een evenwicht waarbij beide spelers wel in de voor beiden voordelige uitkomst terechtkomen.⁴ In de praktijk van de arbeidsmarkt en goed werkgeverschap ligt het complexer. Een voorbeeld daarvan is dat vormen van samenwerking tussen bedrijven op het terrein van arbeidsvoorwaarden soms tegen de grenzen van de mededingingswetgeving aanlopen. Maar herhaalde interactie en verschillende vormen van coördinatie door bemiddeling en onderlinge communicatie bieden wel degelijk aanknopingspunten voor het bevorderen van goed werkgeverschap, juist omdat we in Nederland een lange traditie hebben van coördinatie van arbeidsvoorwaarden op sectoraal en nationaal niveau.

Wortels in de polder: *nudge* voor goed werkgeverschap

Welke praktische benaderingen staan ter beschikking om in de praktijk van de arbeidsmarkt goed werkgeverschap te stimuleren door het beter te laten lonen ('wortel'), en door betere 'coördinatie' tussen werkgevers en andere betrokken partijen onderling? Dat laatste is zoals gezegd niet wezensvreemd voor de Nederlandse arbeidsverhoudingen; we noemen het vaak het 'poldermodel'. De wortelbenadering is meer dan het verstrekken

van subsidies voor de gewenste acties van werkgevers. Het gaat erom dat de verhouding tussen kosten en baten voor goede werkgevers verbetert, en dat kan ook door het herverdelen van baten. Coördinatiemechanismen om goed werkgeverschap te stimuleren zijn er te over. Bij overleg in de polder op nationaal en sectoraal niveau zou steeds de vraag gesteld moeten worden: is dit stimulerend voor goed werkgeverschap?

Maar eerst moeten we nu definiëren wat we onder goed werkgeverschap verstaan. TNO omschrijft goed werkgeverschap als 'het gedrag van werkgevers dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen'. Bij bedrijven die in dit opzicht een koppositie innemen, kunnen de volgende drie aspecten van goed werkgeverschap worden onderscheiden:⁵

- » open, prettige en op respect gebaseerde organisatiecultuur;
- » maatwerk en wederkerigheid in arbeidsrelaties;
- » brede ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers.

Opvallend is dat deze drie aspecten op het eerste gezicht niet direct kostenverhogend hoeven te zijn, in de zin van het bieden van een hoger loon. Een open cultuur waarin werkgevers respect tonen voor medewerkers, hen serieus nemen en vertrouwen, naar ze luisteren en weten wat er speelt in de organisatie, en zorgen voor een sfeer van openheid en geborgenheid, is niet per se kostenverhogend. Het is echter niet uitgesloten dat veel werknemers het 'respect' dat ze van werkgevers krijgen deels afmeten aan de hoogte van het loon. Maatwerk in arbeidsrelaties, waarbij werkgever en werknemer volwassen gesprekspartners zijn en de werknemer keuzemogelijkheden heeft (met betrekking tot arbeidsvoorwaarden in een zogenaamd 'cafetaria'- of 'à la carte'-systeem, mogelijkheden voor deeltijdwerk of het vrij krijgen voor 'alterculturele' feestdagen), zou enigszins kostenverhogend kunnen werken door hogere transactiekosten. En de wederkerigheid kan inhouden dat hoogproductieve medewerkers hogere lonen uitoonderhandelen. Ontwikkelingsmogelijkheden, tot slot, werken wel direct kostenverhogend voor werkgevers, terwijl de langetermijnopbrengsten van de ontwikkeling van werknemers niet per se toevallen aan de werkgever die de kosten heeft opgebracht door de opleiding te betalen en te accepteren dat de opleiding (deels) onder werktijd wordt genoten.

De drie genoemde aspecten van goed werkgeverschap zijn dus niet allemaal even 'gevoelig' voor het mechanisme van het prisoner's dilemma. Met name op het terrein van de ontwikkeling gaat de kost voor de baat uit en zijn de (kortetermijn)kosten zeker en de (langetermijn)baten onzeker. Dat effect geldt in mindere mate voor het bieden van respect en wederkerigheid. Daarvan zijn de kosten op korte termijn niet noodzakelijk (veel) hoger en daarmee is het eventueel uitblijven van de baten minder problematisch. De elementen van goed werkgeverschap hebben wel allemaal gemeen dat ze een 'relationelere' visie op arbeid vereisen. Met andere woorden: goed werkgeverschap gaat ervan uit dat er meer is dan de transactie in het hier en nu. In een zuiver 'transactioneel' perspectief op arbeid kan nauwelijks sprake zijn van herhaalde interactie, respect en ontwikkelingsmogelijkheden.

Een werkgever die lage lonen betaalt, kan vanuit dit perspectief dus niet worden beticht van slecht werkgeverschap om die reden alleen. Anders wordt het wanneer werkgevers proberen te besparen op arbeidskosten door middel van het gebruik van flexibele arbeidscontracten. Werkgevers gebruiken flexibele contracten voor inherent tijdelijk werk, verlengde proeftijd, het inhuren van specifieke vaardigheden of voor kostenbesparing.⁶ Wanneer het laatste doel leidend is in de keuze voor flexibele arbeidscontracten, wordt het moeilijker om nog van goed werkgeverschap te spreken. Wanneer werkgevers een stabiele en continue stroom van werk laten uitvoeren door steeds weer nieuwe flexwerkers, getuigt dat niet van veel respect, voelt het voor werknemers niet wederkerig en is ontwikkeling van werknemers volstrekt niet in beeld.

Goed werkgeverschap draait dus niet om een hoog loon, maar eerder om het bieden van de zekerheid van een duurzame arbeidsrelatie op basis van respect, wederkerigheid en ontwikkelingsmogelijkheden. Goede werkgevers gebruiken flexibele contracten bij voorkeur alleen wanneer de aard van het werk dat vereist, en niet om kosten (werkgeversrisico's) te verlagen. Het gebruik van flexibele contracten getuigt dus niet per se van slecht werkgeverschap, zeker wanneer ter compensatie een hoger loon of betere ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden. Dit komt helaas echter nog te weinig voor.⁷

De kosten van goed werkgeverschap hebben met name betrekking op het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en het bieden van zekerheid.

Respectvol om gaan met werknemers en streven naar een wederkerige relatie maakt arbeid niet duurder.

De baten van goed werkgeverschap komen terecht bij werknemers, bij werkgevers zelf en bij de maatschappij als geheel. De baten voor werknemers zijn de immateriële opbrengsten van respect en de materiële opbrengsten van de ontwikkelingsmogelijkheden op langere termijn. Ook werkgevers profiteren hier op de langere termijn van door hogere productiviteit (lager ziekteverzuim en meer productiviteit per gewerkt uur). De samenleving profiteert door een hoge arbeidsdeelname met een duurzaam karakter, waardoor er wordt bespaard op de kosten van sociale zekerheid.

Naast de door TNO genoemde aspecten wordt onder goed werkgeverschap meestal ook verstaan dat de werkgever al het mogelijke doet om het werk niet ongezond te laten zijn. Het gaat dan om veilig werken zoals dat in arbonormen is vastgelegd. In een zeer competitieve omgeving zijn er prikkels om de hand te lichten met veiligheidsnormen. Werkgevers zijn, mede om deze reden, ook financieel verantwoordelijk voor een lange periode van loondoorbetaling bij ziekte. Het wrange hiervan is dat goede werkgevers ook verantwoordelijk zijn voor ziekteverzuim dat niets te maken heeft met de uitvoering van de werkzaamheden. Mensen die een ernstig ongeluk overkomt of die een levensbedreigende ziekte krijgen, moeten door hun werkgever maximaal twee jaar worden doorbetaald. Dit wordt door veel werkgevers als unfair beschouwd en is bovendien voor kleine bedrijven een zeer groot financieel risico.

Het zetje in de goede richting

Beleidsmakers hebben de reflex om maatschappelijke kosten van 'slecht werkgeverschap' te verhalen op slechte werkgevers. Een betere richting zou zijn om de opbrengsten van goed werkgeverschap directer ten goede te laten komen aan de 'goede werkgevers'. De opbrengsten van goed werkgeverschap zijn tweeledig. Ten eerste hebben goede werkgevers betere langetermijnopbrengsten na hun initiële investering in de kosten van goed werkgeverschap. Maar de langetermijnopbrengsten zijn onzeker en worden bovendien negatief beïnvloed wanneer andere werkgevers zich wel kortzichtig blijven gedragen.

Ten tweede heeft goed werkgeverschap belangrijke maatschappelijke baten in de vorm van duurzame werkgelegenheid met ontwikkelingsmogelijkheden. Daarmee worden onder meer kosten van uitkeringen bespaard.

De grootste kostenpost in dit verband is die van de ontwikkeling en scholing van werknemers. Omdat de opbrengsten van deze ontwikkeling ten goede komen aan de economie als geheel en de opbrengsten lastig zijn terug te sluizen naar de werkgever die de ontwikkeling heeft betaald, ligt het voor de hand om de kosten van ontwikkeling ruimhartig te subsidiëren of de kosten te 'collectiveren'. Het goede nieuws is dat dit binnen een groot aantal sectoren al gebeurt. De scholingsmiddelen worden door werkgevers en werknemers bijeengebracht en zijn dus beschikbaar. Veel sectoren in de economie hebben een zogenaamd O&O-fonds dat precies met dit doel is opgericht. Maar het gebruik van het scholingsgeld uit deze fondsen kan worden verbeterd. Nu komen de middelen vooral ten goede aan scholing voor vaste werknemers die in de sector actief blijven. Daar is niets mis mee, maar het gevolg is ook dat te weinig flexwerkers en mensen die van sector of beroep veranderen een beroep kunnen doen op de O&O-fondsen. Werkgevers die wél investeren in hun flexwerkers en in hun werknemers die zich willen kwalificeren voor een andere sector, zouden een groter beroep moeten kunnen doen op deze gelden.

Wanneer de sociale partners er niet in slagen om dit op sectoraal niveau te realiseren, zou het wenselijk zijn dat de O&O-fondsen voor een deel worden afgeroomd om te komen tot een nationaal scholingsfonds waarop zowel 'goede werkgevers' als flexwerkers (inclusief zzp'ers) een beroep kunnen doen. Verder zouden werkgevers die op deze manier hun werknemers inzetbaar houden niet gedwongen moeten worden het transitiebudget te betalen voor werknemers die zij willen ontslaan of van wie zij het tijdelijk contract niet willen verlengen. Werkgevers die aantoonbaar vanaf het begin van het arbeidscontract inspanningen leveren om de transitie naar ander werk te vergemakkelijken, mogen deze inspanningen in mindering brengen op het transitiebudget.

Als het om gezondheid gaat, zouden werkgevers die hun arbozaken goed op orde hebben, kunnen worden vrijgesteld van het risico van doorbetaling van zieke of gehandicapte werknemers wanneer deze ziekte of handicap evident niet door het werk is veroorzaakt.

Een belangrijke maatschappelijke opbrengst ontstaat door zogenaamd inclusief werkgeverschap, waarbij mensen in dienst worden genomen die volgens de gangbare normen niet productief genoeg zijn, zoals de doelgroep van de Participatiewet. Dit brengt voor werkgevers directe kosten met zich mee, waarbij de meeste werkgevers wel bereid zijn een lagere productiviteit te accepteren, maar opzien tegen het 'gedoe' van het in dienst hebben van deze doelgroep. De maatschappelijke baten in de vorm van lagere uitgaven aan sociale zekerheid worden niet of nauwelijks gerealiseerd wanneer niet alle werkgevers een inspanning leveren. Als het probleem niet het loon betreft maar het 'gedoe', dan moet het beleid gericht zijn op 'ontzorgen' van de werkgeversverplichtingen en -risico's. Een interessante denkrichting voor dit beleid is het oprichten van (regionale) 'werkbedrijven', waarin werkgevers risicodragend deelnemen en waaruit ze op detacheringsbasis personeel kunnen inhuren, zonder zelf de volledige werkgeversverantwoordelijkheid te dragen. In een dergelijk werkbedrijf kan ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van werknemers gestalte krijgen.

Wie zoet is, krijgt lekkers?

In deze bijdrage ging het om de vraag of er mogelijkheden zijn om goed werkgeverschap te stimuleren, zonder te zoeken naar strafmaatregelen tegen slecht werkgeverschap. Dit vanuit de gedachte dat werkgeverschap in essentie vrijwilligerswerk is⁸ en ondernemers niet tot (uitgebreider) werkgeverschap kunnen worden gedwongen. Maar verleiden tot goed werkgeverschap is wel mogelijk, en het is daarbij belangrijk dat werkgevers hun inspanningen op het gebied van goed werkgeverschap op een directere manier beloond zien. De voorbeelden laten zien hoe dit zou kunnen worden gerealiseerd binnen de context van de Nederlandse overleconomie. Alle besproken voorstellen gaan uit van het principe 'wie zoet is, krijgt lekkers'. In termen van arbeidsverhoudingen is dat een principe dat vooral past bij het Angelsaksische model, maar de voorstellen houden eerder een beweging naar meer Rijnlandse arbeidsverhoudingen in.

De analyse van goed werkgeverschap kan worden gebruikt bij het beoordelen van beleidsvoornemens en voorstellen op de cao-tafels. De kernvraag

is dan altijd: leidt dit voorstel tot een betere 'business case', een gunstigere kosten-batenbalans van goed werkgeverschap op de korte termijn voor individuele werkgevers? Wanneer het antwoord op deze kernvraag positief is, dan wordt goed werkgeverschap gestimuleerd en komen de baten van goed werkgeverschap tot stand, voor individuele werkgevers én voor de maatschappij als geheel. Voor de hand liggende oplossingen in dit verband zijn het (her)collectiviseren van werkgeversrisico's en verantwoordelijkheden. Zo worden de kortetermijncosten van goed werkgeverschap verlaagd. Een andere belangrijke oplossingsrichting is het collectief dragen van de kosten voor ontwikkeling van flexwerkers, zzp'ers en werkenden die van sector of beroep veranderen. De huidige structuur van O&O-fondsen biedt voor deze mensen weinig tot geen soelaas, en werkgevers zijn niet bereid de kosten alleen te dragen.

Met een aantal relatief kleine beloningen kunnen werkgevers in de richting van beter, verantwoordelijker en duurzaam werkgeverschap worden geduwd. Daarmee ontstaat op de arbeidsmarkt meer werkzekerheid en een lagere uitkeringsafhankelijkheid.⁹ Het is de kunst om de maatschappelijke baten die dit heeft bij voorkeur te laten toekomen aan die werkgevers die daaraan het meeste bijdragen.

NOTEN

1. R. Dekker, 'De flexbalans: Een inventarisatie van de kosten en baten van flexibele arbeid', in: Paul de Beer, Ronald Dekker en Martin Olsthoorn, *Flexibilisering. De balans opgemaakt*, Amsterdam 2011, 57-88.
2. P. Cappelli, *Why Good People Can't Get Jobs*, Wharton Digital Press 2012.
3. R. Dekker, C. Freese, V. Oonk en G.J. Waasdorp, *Schaarste bestaat niet: Strategisch omgaan met de factor arbeid*, Assen 2013.
4. Voor details: R. Gibbons, *A Primer in Game Theory*, Harlow UK 1992.
5. R. Gründemann, A. Goudswaard, en G. van Slooten, *Goed werkgeverschap*, Zaltbommel 2005.
6. R. Dekker, 'De kortzichtigheid van flexibele arbeid', *MeJudice* 2011, <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/de-kortzichtigheid-van-flexibele-arbeid>
7. Ibidem.

8. Deze notie komt van Ronald de Leij, toen werkzaam bij werkgeversvereniging AWWN.
9. R. Dekker, 'Een zekere mate van zekerheid', in: *Economisch-Statistische Berichten*, 97 (2012) 4647S, 6-9.